

## 성공을 위한 기업의 DNA 전략

**성공하는 기업의 필수조건, 강한 유전자**  
신기술, 신제품들의 범람과 기업 간의 불꽃 튀는 경쟁에서 앞서 나가기 위해서는 시대의 흐름을 정확하게 파악하고, 성과를 낼 수 있는 기업의 구성원, 즉 기업의 유전자를 확보하는 것이 관건이다.

유기체들이 생물학적으로 서로 다른 특성을 나타낼 수 있는 것은 각자 다른 DNA를 가지고 있기 때문이다. 이 DNA에 따라 유전자의 특성이 결정되고, 환경에 적합한 유전자 특성을 지닌 유기체들만이 적자생존의 세계에서 살아남는다.

기업의 경우도 마찬가지다. 치열한 경쟁 속에서 오랜 기간 존속하는 기업들이 있는가 하면, 어느 날 갑자기 무너지는 기업들도 많다. 기업이라는 유기체가 외부 환경에 적응해 살아남기 위해서는 생명체와 마찬가지로 강한 유전자를 지니고 있을 때라야 가능하다. 기업의 생존, 다시 말해 기업의 성공은 변화하는 환경에 효과적으로 적응할 수 있는 구성원이 있을 때 가능하다는 것이다. 즉, 성공하는 기업의 구성원이 바로 강한 유전자라 할 수 있다.

### 이 기 적 유 전 자 를 사 수 하 라

유전학자 리처드 도킨스는 그의 저서 《이기적 유전자(The Selfish Gene)》에서 “유전자는 생명체가 한 세대에만 존재하는 것에 그치지 않고, 복제를 통해 다음 세대의 생명체로 계속 전달된다”고 주장했다. 생명체는 유전자가 살아남기 위한 방편에 지나지 않으며, 최후에 살아남는 것은 생명체가 아닌 유전자들이라는 것이다.

기업과 구성원 사이에서도 이러한 관계가 그대로 적용된다. 기업 조직이 형성되는 근원에는 개인의 행동과 동기가 있는데, 기업의 구성원들은 저마다 자신의 이익에 부합하는 행동을 취한다. 때문에 구성원들은 필요한 경우 이익을 위해 다른 기업으로 옮겨가는 경우도 허다하다. 그들은 더 이상 조직의 이익보다 개인의 이익을 우선시하는데 주저하지 않는다.

그렇다면, 구성원들이 기업의 환경변화에 따라 자신의 이익에만 급급하지 않고, 기업을 위해 일할 수 있도록 핵심 유전자들을 진화시키는 방안에는 무엇이 있을까?

### 기업의 구성원을 진화시키기 위한 전략

**기업과 구성원의 상생** 기업과 구성원의 목표가 다른 조직은 안정된 상태를 유지하기 힘들다. 기업은 기업의 이익과 목표만을 위해 달려가고, 구성원은 그들의 이익을 달성하기 위해 달려간다면 기업은 얼마 가지 못할 것이다. 따라서 기업이 목표를 달성하기 위해서는 무엇보다 먼저 기업의 목표와 구성원의 목표를 일치시킬 필요가 있다. 유전자가 자신이 머물고 있는 생명체의 생명을 유지시킴과 동시에 유전자 자신도 진화하는 것과 같은 이치다.

**긍정적 돌연변이 효과** 파산 직전의 위기에 몰렸던 닛산은 카를로스 곤을 사장으로 영입한 후 1년 만에 엄청난 흑자를 내는 기업으로 변모했다. 그는 먼저 기업 구성원들에게 현재의 노력이 구조조정을 위한 구조조정이 아니라, 회사를 발전시키기 위한 것임을 설득했다.



나날이 치열해지는 경쟁의 소용돌이 속에서 기업은 언제나 선두주자가 되기를 꿈꾼다. 이를 위해서는 기업의 구성원, 즉 강한 '유전자'라 할 만한 핵심 인재들을 확보해 하루라도 빨리 환경에 적응시키는 것이 기업의 생존과 결부된 중요한 사안이 된다. 격동의 환경에서 기업이 목표를 달성하기 위한 방편으로, 유전자를 진화시키는 것은 순전히 기업의 몫이다.

이후, 조직에 기여하지 못할 뿐만 아니라, 업무에 방해되는 의사결정자들 몰아내며 조직에 끊임없는 충격을 주었다. 그가 기존 조직과 아무런 연고도 없다는 사실이 객관적인 판단과 과감한 실행에 힘을 실어주었고 이를 구성원들이 저항 없이 받아들임으로써, 새로운 환경에 발 빠르게 적응할 수 있도록 기업의 구성원을 변화, 발전시킨 것이다.

### 기업의 환경에 맞는 유전자 진화를 위한 접근

인간은 상호작용을 통해 소속 집단의 정체성을 개발하고 발전시키며 이것의 피드백으로 사회적 자아가 형성된다. 기업 안에서 구성원이 자신이 가진 능력을 최대한 발휘하기 위해서는 기업 문화에 융화될 수 있어야 한다. 구성원이 기업과 동질적인 문화를 지니려면 기업은 기업문화를 원활하게 전달할 수 있는 장치를 마련할 필요가 있다.

**멘토 제도와 스폰서 제도** P&G의 경우 문화를 전달하기 위해 멘토 제도와 이 제도가 놓칠 수 있는 부분을 보완할 스폰서 제도를 함께 활용한다. 우선 새 구성원이 조직에 들어오면 멘토 제도를 통해 팀의 선배 직원 한 명이 멘토로 지정된다. 이 멘토는 조직의 전반적인 분위기뿐만 아니라 구성원들에 대한 정보와 기본적인 업무 스킬을 교육한다. 스폰서 제도는 다른 팀의 선배를 스폰서로 배정하고, 새 구성원이 팀 내에서 해결하기 곤란한 사안이나 업무 외적인 고충을 털어놓을 수 있도록 배려한다. 이 두 가지 제도는 새로 들어온 구성원

이 기업에 기능적, 문화적으로 빠르게 적응하고 동화될 수 있는 효과적인 장치가 된다.

**유전자 진화를 향한 단계적 접근** 기업의 유전자들은 절박한 상황이 아니고는 쉽게 변화하지 않는다. 따라서 기업에서는 구성원들이 변화를 감지하고 진화하도록 단계적인 접근이 필요하다. 우선 CEO를 통해 변화를 분명히 공표해 기업의 비전이나 목표, 기업이 추구하는 가치를 재설정해야 한다. 이 목표의 변화 방향에 따라 기업은 조직의 구성원들이 내부적으로 받아들일 수 있는 행동 양식과 규범 등을 마련한다. 마지막으로 이러한 것들이 구성원들에게 실제로 공유되고 전파할 수 있도록 제도나 교육을 실시한다. 이러한 단계적 접근 방법을 활용한다면 기업과 구성원들이 기업 환경 변화에 적응하며 지속적으로 진화할 수 있을 것으로 보인다.

폭풍이 휘몰아치는 망망대해에서 배가 전복되지 않고 살아남기 위해서는 기업과 구성원이 하나의 목표를 바라보는 유기적인 관계가 되어야 한다. 기업은 구성원을 위해 든든한 스폰서의 역할을 함으로써 탁월한 업무 환경을 마련해 주어야 하며, 구성원은 외적인 변화에 스스로 적응하고 진화해야 할 것이다. 기업이 세운 지향점을 구성원과 기업이 함께 향해하고 있다면 그 기업은 이미 성공의 반을 순항 중에 있다 하겠다.

자료출처 : LG주간경제